

**Estudio de caso: estrategia de valor compartido de Grupo Nutresa**

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Magíster en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el  
Desarrollo Local  
Universidad EAFIT, Medellín**

**Luis Felipe Salazar Llinás & Sandra Milena Sánchez Álvarez  
Noviembre de 2015**

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado a Dios y a nuestras familias. Gracias a su presencia hemos asumido este reto con fortaleza y perseverancia.

## **Agradecimientos**

Cuando nos decidimos a estudiar la Maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local teníamos el firme compromiso no solo de adquirir conocimientos, sino también de que esta experiencia se convirtiera en un proceso de aprendizaje, para luego replicarlo en nuestros roles en diversas organizaciones, de manera que aportáramos cada vez más en la solución de las problemáticas de la sociedad.

Hoy hemos avanzado en esta meta y esto ha sido gracias a nuestras familias y amigos cercanos, que han estado acompañándonos en ese camino; a nuestros docentes y compañeros, que nos abrieron las puertas del conocimiento y experiencias; y a nuestra asesora de trabajo de grado María Alejandra González-Pérez, quien con su exigencia nos hizo comprender otras situaciones a las cuales no estábamos acostumbrados y nos retó a salir adelante.

Igualmente, queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos al equipo de Grupo Nutresa que nos compartió amablemente información para poder analizar y concluir en el presente caso de estudio: María Clara Piedrahíta, directora de la Fundación Nutresa; Claudia Patricia Rivera, directora de Sostenibilidad; Carlos Ignacio Sánchez, director de Compras; y Juan Mauricio Montoya, gerente de servicios Financieros y Tecnología de Información de Servicios.

Desde la academia a Mario Vargas, director de EAFIT Social, quien nos acompañó durante cerca de dos años de investigación con sus consejos y saberes de vida.

## Resumen

Actualmente la manera de enfocar los negocios por parte de las compañías ha cambiado. Desde pequeñas hasta grandes empresas están redefiniendo la forma de crear valor y proyectar las estrategias de crecimiento. Cada vez los actores que se relacionan con las organizaciones empresariales, llamados grupos de interés o *stakeholders*, son más relevantes y estratégicos para la distribución de los beneficios generados por la actividad económica, de manera que el aumento y generación de la riqueza, acompañados de progreso social y balance ecológico, sea para todos. Es por lo anterior que cada vez recobra más importancia el concepto de valor compartido, que busca que el desarrollo no sea unilateral sino que su alcance cubra a los grupos de interés. El presente estudio de caso tiene como objetivo establecer comparativos entre el concepto de valor compartido y el enfoque de creciente generación de valor de Grupo Nutresa en el marco de su estrategia de abastecimiento sostenible.

**Palabras clave:** valor compartido, responsabilidad social, grupos de interés, sostenibilidad, abastecimiento sostenible.

## Abstract

The current way of approaching business has changed. Small and large companies are redefining the way they create value and how they define the growth strategies for their organizations. Subjects related to these companies, called interest groups or stakeholders, are increasingly relevant and strategic for the distribution of the benefits generated by its economic activities, aiming for the increase and generation of wealth to be available for everyone, along with social progress and environmental balance. That is why we use the expression shared value, meaning that development is not unilateral; instead, its scope goes further. This case study aims

to establish comparisons between the concept of shared value and the focus on growing value generation of the Nutresa Group as part of its strategy for sustainable supply.

**Keywords:** Shared value, social responsibility, stakeholders, sustainability, sustainable procurement.

## Tabla de contenido

1	Introducción .....	1
2	Marco teórico.....	2
3	Descripción del modelo propuesto .....	9
3.1	Enfoque .....	10
4	Descripción general: Grupo Nutresa según sus actores.....	10
5	Abastecimiento sostenible Grupo Nutresa: estrategia para la creciente generación de valor	18
5.1	Abastecimiento Estratégico.....	20
5.2	Gestión de <i>commodities</i> .....	20
5.3	Promoción de la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento .....	21
5.4	¿Quiénes intervienen en el proceso de abastecimiento sostenible? .....	22
5.5	La Fundación Nutresa, parte del engranaje del abastecimiento sostenible para la generación de valor .....	23
5.5.1	Desarrollo de Cacao.....	26
5.6	La mirada local en el proceso de abastecimiento sostenible.....	28
6	Estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa: análisis de valor compartido....	31
7	Referencias .....	44
8	Anexos.....	46
8.1	Anexo 1. Guion de entrevista: director de Compras Grupo Nutresa .....	46
8.2	Anexo 2. Guion de entrevista: directora de la Fundación Nutresa.....	47
8.3	Anexo 3. Guion de entrevista: gerente Financiero y TI del Grupo Nutresa.....	48
8.4	Anexo 4. Guion de Entrevista: Directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa.....	49
8.5	Anexo 5. Guion de entrevista: director de EAFIT Social .....	51

## Lista de figuras

Figura 1. Estructura empresarial de Grupo Nutresa.....	11
Figura 2. Objetivos estratégicos de Grupo Nutresa para 2020 .....	13
Figura 3. Cadena de valor Grupo Nutresa .....	1
Figura 4. Estrategias para el abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa .....	22
Figura 5. Gestores del proceso de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa.....	23
Figura 6. Familias beneficiadas con el programa de fomento al cacao .....	28
Figura 7. Abastecimiento local en Grupo Nutresa.....	29
Figura 8. Esquema de la estrategia abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa con enfoque de valor compartido .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### Lista de tablas

Tabla 1. Modelo de relacionamiento grupos de interés .....	16
Tabla 2. Asociaciones campesinas fortalecidas por la estrategia de crecimiento organizacional de la Fundación Nutresa .....	25
Tabla 3. Análisis del proceso de abastecimiento estratégico de Grupo Nutresa <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
Tabla 4. Relación de conceptos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



## **1 Introducción**

Los escenarios en los que se desenvuelven actualmente las organizaciones son permeados por las dinámicas globales a nivel económico, político, ambiental, y social. Diferentes organismos a nivel mundial —como el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, el Banco Mundial y la Organización de las Naciones Unidas, ONU— han dedicado parte de sus esfuerzos a buscar soluciones a diversos problemas que muestra el mundo actual; tales como la desigualdad social, la pobreza, el acceso a la educación y el mejoramiento ambiental.

La necesidad de aportar a la solución de las problemáticas mencionadas anteriormente hace necesario que las organizaciones planteen nuevas o mejores formas de desarrollar su quehacer, ya no solo con el objetivo de generar valor para sus accionistas o propietarios, sino también desde el reconocimiento de las necesidades y potencialidades de otros actores con los que se relacionan, ya sea por una focalización de mercado o por la zona en la cual cada empresa impacta con su operación.

Es en ese sentido en que el concepto de valor compartido cobra importancia, ya que invita a las compañías a trabajar con sus grupos de interés para aumentar sus utilidades, al tiempo que incrementan las de los actores con los cuales interactúan; llámese comunidad, grupo específico, municipio y otros de incidencia en la operación de las mismas.

El concepto de valor compartido lo definen Porter y Kramer (2011) como:

Las políticas y operaciones prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que impulsan las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. La creación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso social y económico. (p. 2)

Debido a que el objetivo general de este estudio de caso es establecer comparativos entre el concepto de valor compartido y el enfoque de creciente generación de valor de Grupo Nutresa en el marco de su estrategia de abastecimiento sostenible, se planteará inicialmente información general de la compañía para luego presentar la estrategia de abastecimiento sostenible con los demás componentes con los cuales se relaciona de manera directa.

Posteriormente se desarrolla un análisis a través del cual se busca comparar la estrategia de Grupo Nutresa con los elementos clave de la teoría de valor compartido de los autores Porter y Krammer, considerados los principales referentes académicos respecto al concepto y su implementación.

Finalmente se presentan algunas recomendaciones alrededor del caso.

De acuerdo con lo anterior es importante tener en cuenta los objetivos específicos planteados para dar cumplimiento al general:

- Analizar la estructura empresarial y los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa.
- Comprender la estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa.
- Conocer a los actores que hacen parte de la estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa y sus opiniones frente al tema.

## **2 Marco teórico**

Este capítulo presenta la forma en que ha evolucionado la relación de las empresas con sus grupos de interés hasta posicionarse el concepto de valor compartido; foco de análisis del presente trabajo.

Las situaciones políticas, como las que emanan de la ONU para alinear los esfuerzos de los países alrededor de temáticas de pobreza extrema, ambiente, salud, nutrición, entre otras

dimensiones, han presionado a los mercados a explorar y acercarse a nuevos modelos de relacionamiento, estrategias efectivas de innovación empresarial y social, y diversos enfoques organizacionales. En este sentido, el fortalecimiento de la relación empresa–comunidad o grupos de interés marca la pauta para ver cómo las compañías están avanzando hacia otras formas de proyectar y aumentar su capital y recursos económicos. Es precisamente este punto un insumo clave para analizar y ver la evolución del concepto y aplicación de valor compartido.

Como lo plantea Díaz Cáceres (2012), «es necesario que se reinvente el capitalismo con la revisión de las necesidades de cada individuo, y que las empresas sean nuevamente las líderes desde la sostenibilidad y la sustentabilidad» (p. 6).

Considerando los cambios sociales alrededor de los derechos humanos y la calidad de vida, los económicos en temas de cambios en las tasas de interés y cambiarias, y los políticos, como las relaciones entre los países y sus pactos internos, que afectan positiva y negativamente al mundo, se evidencian dinámicas más compartidas y estrechas entre los gobiernos, las empresas, las organizaciones civiles y la comunidad; todo con el fin de generar soluciones sostenibles alrededor de las diversas situaciones en las cuales estos actores sociales se ven enfrentados.

Según Epstein (2009), «la sostenibilidad ha sido definida como un desarrollo económico que reconoce las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la habilidad de futuras generaciones por aproximar sus propias necesidades» (p. 20).

Tales transformaciones conllevan a esfuerzos y replanteamientos en las estructuras de trabajo internas —organigramas horizontales, en los que fluyen las relaciones entre los diversos procesos y se evidencian sus conexiones para el logro de los objetivos— y externas —cómo se proyectan las compañías, sus relaciones, las formas de hacer y ver los negocios, sus reportes y la

disponibilidad de información— generando vínculos, estrategias, cambios en las cadenas de valor y planes de trabajo.

Las empresas juegan acá un papel importante como motores del desarrollo en las zonas de incidencia de su operación; por lo que sus retos cada vez trascienden la búsqueda de soluciones, no solamente para aumentar sus ganancias sino también las de sus grupos de interés.

Es así como la relación empresa–sociedad le apuesta a nuevas formas de trabajo compartido que buscan verdaderas ganancias desde las diversas miradas internas y externas, soluciones innovadoras, nuevas oportunidades, mayor capacidad de trabajo y empoderamiento para el alcance del objetivo principal, traducido en una creciente generación de valor.

La Comisión Europea define la responsabilidad social como un concepto según el cual las empresas incorporan de manera voluntaria preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. Esto significa que para que una empresa se convierta en socialmente responsable debe ir más allá del cumplimiento legal; y también implica conciliar los objetivos económicos con los sociales y medioambientales (González-Pérez, 2010, p. 90).

Según un artículo de prensa local de la ciudad de Medellín, Colombia, titulado ¿Cómo ha evolucionado la Responsabilidad Social Empresarial?, se puede plantear que debido al fortalecimiento de la relación de la empresa con sus grupos de interés han surgido tendencias que se han adaptado a los planes estratégicos de las organizaciones, generando resultados positivos y otros no tan destacados. Una de estas tendencias es la responsabilidad social, usada durante varios años como una forma de relacionamiento que genera un acercamiento social, pero que no permea la esencia del negocio y no es tenida en cuenta a la hora de tomar decisiones (*La Nota Económica*, 2013).

Ahora bien, es importante destacar algunos aspectos de la responsabilidad social, toda vez que esta es la que atrae la mirada de hacia dónde deberían ir las empresas en su relación con la sociedad y el entorno en el que se desenvuelven con sus diversos actores. Desde el punto de vista de la responsabilidad social empresarial los *stakeholders* representan los diferentes grupos de interés de las sociedades en que las corporaciones operan, ya sean estos trabajadores, consumidores, organizaciones no gubernamentales (ONG) relacionadas con la justicia social, el ambientalismo o grupos indígenas, entre otros, todos ellos con un legítimo derecho a reclamar un comportamiento corporativo socialmente responsable (Albano *et. al.*, 2012).

Según Adegbola (2014), «la responsabilidad social corporativa es vista como hacer negocios de manera responsable, que entrega valor no solo a la organización, sino también a los interesados y a la comunidad dentro de la que opera» (p. 146).

Más allá de los postulados planteados anteriormente, cabe anotar que la evolución de la responsabilidad social empresarial lleva a una nueva mirada definida a través del concepto de valor compartido, el cual invita a que se replanteen formas de trabajo y entendimiento entre las empresas y la sociedad.

De acuerdo con Mutis (2003) el valor compartido es una noción «que parte de una evidencia indiscutible: en el mundo que surge en estas décadas, las utilidades de las empresas deben ir a la par del progreso social y el desarrollo sostenible de la comunidad que debe ser promovido por dichas empresas» (p.115).

Para conocer un poco más sobre la evolución de la relación de las empresas con otros actores sociales es importante destacar apartes de la historia que Albano *et. al.* (2012) reconstruyen. En principio los autores se ubican en el periodo entre 1950 a 1980, en el cual la responsabilidad social era vista más como una acción de compromiso moral, y esporádica, para

fortalecer la imagen institucional. El enfoque central y único de las organizaciones era la maximización de beneficios para sus dueños. A partir de los años 70 las empresas comienzan a ser observadas por sus diversas acciones e impactos, lo que hace que se empiecen a gestar enfoques de trabajo aprovechando el concepto y su aplicación para intereses particulares y el logro de mayor posición en el mercado. En algunos países del mundo, como Estados Unidos, surgen códigos de buena conducta.

En el año 2000, el trabajo de la responsabilidad social hace énfasis en diversas miradas como derechos humanos, derechos de los trabajadores, protección de los consumidores, medio ambiente, entre otros aspectos que exigían más a las empresas y su relación con el entorno. Sin embargo, el concepto no estaba dando la respuesta adecuada en relación con las organizaciones y su contribución a la solución de las situaciones sociales, por lo que se introduce el concepto de valor compartido, que reconoce el contexto y la nueva visión integradora de las empresas con la sociedad.

Para el presente análisis de caso se ahondará en el concepto de valor compartido, de acuerdo con la definición de los autores Michael E. Porter, y Mark R. Kramer (2011) en su obra *Creating Shared Value*. Ambos sitúan tal concepto desde las estrategias de competitividad de las organizaciones:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y operaciones prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que impulsan las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. La creación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso social y económico. (p. 2)

El concepto yace en la premisa de que tanto el progreso social como el económico deben estar dirigidos usando principios de valor. El valor es definido como «los beneficios relativos a los costos, no solo como beneficios» (p. 2).

Los autores destacan a las organizaciones enfrentando nuevos retos y formas de hacer sus negocios a partir de la identificación de las necesidades y oportunidades de la sociedad como consecuencia de las operaciones propias. Este modelo planteado por Porter y Kramer (2011), muestra una evolución de la responsabilidad social, pues invita a conectar en las empresas el éxito del negocio con el progreso social.

Un negocio necesita de una comunidad exitosa, no solo para crear la demanda para sus productos, sino también para proveer bienes críticos sociales y un ambiente de soporte. Una comunidad necesita de negocios exitosos para proveer empleos y la creación de oportunidades de riqueza para sus ciudadanos (Porter y Kremer, 2011, p. 3).

Por otro lado, Albano *et al.* (2012) plantean que crear valor compartido permite que todo producto o servicio tenga un impacto sobre una necesidad de la sociedad. En tal sentido, las compañías deben redefinir sus productos y sus cadenas de valor para satisfacer esas necesidades sociales, al mismo tiempo que generan mayores ingresos para sus empresas.

Los programas de responsabilidad social corporativa se enfocan principalmente en la reputación y solo tienen una conexión limitada con el negocio, haciendo que sean difíciles de justificar y mantener en el largo plazo. En cambio la creación de valor compartido es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa.

Teniendo en cuenta lo las definiciones que ofrecen los autores citados anteriormente es importante analizar la diferencia entre la responsabilidad social empresarial y el valor compartido. La primera tiene un enfoque empresarial, pensado en términos de la reputación y el

crecimiento. La segunda es vista desde ambos lados: el de la empresa y el de las comunidades, en la cual este segundo actor tiene la oportunidad de plantear sus necesidades y que estas incidan en un modelo de desarrollo efectivo. En este sentido, se puede afirmar que hoy las empresas están redefiniendo sus mercados, estructuras y relaciones pensando en la generación de valor.

Según Díaz Cáceres y Castaño (2013):

Es importante dejar en claro que la creación de valor compartido no es una solución única para todos los problemas sociales. Sin embargo, ofrece oportunidades extraordinarias para que las empresas puedan cambiar el paradigma a través del cual se acercan a la estrategia, ayudar a aliviar los problemas sociales y construir a largo plazo una ventaja competitiva. (p. 99)

De igual manera, al resaltar la importancia del trabajo de las empresas bajo un modelo de valor compartido, Mutis (2003) afirma que:

Las empresas que tengan como estrategia la creación de valor compartido son las que van a tener éxito en los próximos 20 años. El valor compartido es la oportunidad de crecimiento y de innovación más grande de la economía global, y el siguiente capítulo en la mentalidad de los gerentes. (p. 115)

Con base en las teorías que exponen diferentes autores sobre valor compartido, y la importancia y relevancia que ha tomado esta nueva concepción de los negocios, el presente trabajo enfoca su análisis en los planteamientos de Porter y Kramer (2011), quienes brindan las herramientas para definir un efecto gana-gana entre las compañías y sus grupos de interés; lo que servirá para el análisis de caso de Grupo Nutresa y su modelo de abastecimiento sostenible.

Los propósitos de las corporaciones deben ser redefinidos para la creación del valor compartido, no solo ganancias. Esto será el motor de la próxima ola



innovadora y de aumento de la productividad en la economía global. También dará nueva forma al capitalismo y sus relaciones con la sociedad. Quizá lo más importante de todo es aprender cómo crear valor compartido es nuestra mejor oportunidad para legitimar los negocios de nuevo. (Porter y Kremer, 2011, p. 2)

### **3 Descripción del modelo propuesto**

En el presente capítulo se describirá el enfoque del estudio de caso de Grupo Nutresa. A partir de las fuentes de información se hallarán puntos clave de estudio, hasta llegar al análisis y las recomendaciones.

La información se obtuvo de fuentes primarias mediante múltiples entrevistas realizadas en octubre del año 2015 con: el director de Compras de Servicios Nutresa, la directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa, la directora de la Fundación Nutresa y el gerente de Servicios Financieros y Tecnología de Información de Servicios Nutresa; todas relacionados con el análisis de caso en cuestión. De igual manera, se toman insumos de los Informes Integrados de Grupo Nutresa 2013 y 2014 e información construida gracias a los aportes de diversas fuentes académicas.

A partir de la recopilación de información se identifica el marco estratégico del Grupo Nutresa, sus objetivos y estrategias, su proceso de abastecimiento sostenible en su definición, los actores involucrados, los grupos de interés, entre otros elementos que evidencien hallazgos sobre el concepto de valor compartido y su enfoque en la organización, con el fin de brindar recomendaciones.

### **3.1 Enfoque**

La creciente generación de valor en Grupo Nutresa es el objetivo central de todos los negocios que lo componen. Para alcanzarlo se toma la sostenibilidad como estrategia transversal, la cual permea todos los procesos organizacionales.

El presente análisis de caso trabajará sobre la estrategia de abastecimiento sostenible, destacando de esta:

- Su rol estratégico en la organización.
- Actores y áreas involucradas en su proceso.
- Aporte en la generación de valor.

### **4 Descripción general: Grupo Nutresa según sus actores**

Si se tiene en cuenta la historia de Grupo Nutresa (2012), se toma como punto de partida de la organización el año 1916, cuando se da la fundación de la Fábrica Nacional de Galletas y Confites, que posteriormente se conoció como NOEL. De dicho año en adelante surgen otras empresas, se dieron varias adquisiciones, que también dieron pie a varias fusiones, y en el año 2011 se da el cambio de nombre de Grupo Nacional de Chocolates S.A. a Grupo Nutresa S.A.; que desde entonces representa todas las categorías de alimentos (café, galletas, chocolates, helados, pastas y cárnicos) y empresas del grupo (ver figura 1).

Grupo Nutresa cuenta con cerca de 44.407 trabajadores, posee 40 plantas industriales, hace presencia en 14 países y sus productos se venden en 5 continentes, sumando 72 países (Grupo Nutresa, 2012).



Figura 1. Estructura empresarial de Grupo Nutresa.

Fuente: (Grupo Nutresa, 2014, p. 3).

El panorama anterior permite evidenciar casi 100 años de trayectoria y experiencia en el mercado de alimentos que han llevado al grupo al posicionamiento a nivel local, regional, nacional e internacional; al punto de que en la visión 2020 proyecta elevar sus ventas a \$11,8 billones (al 2013 estas representaron \$5,9 billones).

Por otro lado, según el Informe Integrado 2014, se materializan resultados como:

- Ventas de COP6,5 billones, un crecimiento de 9,5%, respecto al año anterior, y un margen *ebitda* de 13,4%.
- Las ventas en Colombia son de COP4,2 billones, con un crecimiento del 8,6% en relación con el 2013; el 7,1% corresponde al volumen y el 1,4% al precio.
- Liderazgo en la mayoría de las categorías a nivel nacional: cárnicos (73%), galletas (54%), chocolates (64%), café (58%), helados (80%) y pastas (48%).

- Las ventas internacionales representan más de un 25% de los ingresos consolidados.
- Cierre del año con una participación de mercado en Colombia de 60,6%.
- En el mercado internacional se lograron ventas de USD1115 millones, con un crecimiento de 3,7% y con una participación de 34,9% en las ventas totales del grupo (Grupo Nutresa, 2014).

El logro de estos resultados está soportado en un modelo de objetivos estratégicos, cuyos esfuerzos están dirigidos hacia la creciente generación de valor, que destaca el desarrollo sostenible y la innovación efectiva como estrategias transversales de la operación.

La figura 2 presenta los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa. Muestra cómo el desarrollo sostenible y la innovación efectiva son elementos transversales a los objetivos planteados: crecimiento rentable, crecimiento y liderazgo de mercados, satisfacción de clientes, desarrollo de nuestra gente, expansión internacional y creciente generación de valor. De esta forma, el desarrollo sostenible implica generar estrategias que beneficien a la compañía y a sus grupos de interés; que en el presente caso de estudio se centra en sus proveedores.



*Figura 2. Objetivos estratégicos de Grupo Nutresa para 2020.*

Fuente: (Grupo Nutresa, 2014, p. 4).

Según la directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa, Claudia Patricia Rivera, en entrevista realizada el 16 de octubre de 2015, «el desarrollo sostenible es el marco que envuelve a la operación. Al 2020 todos los procesos deberán ser sostenibles». De igual manera, el grupo tiene definida en su cadena de valor la esencia del negocio, la cual se presenta a continuación en la figura 3.

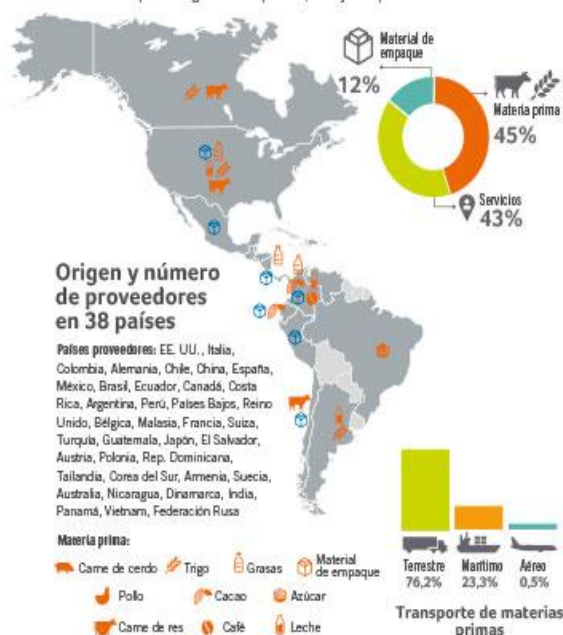
Además de establecer el modelo de producción general, también se cuenta con el enfoque de trabajo con los diversos actores, los cuales han estado presentes para la organización desde su

época de inicio en el año 1916. De acuerdo con la directora de la Fundación Nutresa, María Clara Piedrahíta, desde su nacimiento hace 100 años con el negocio de galletas NOEL, la organización se crea con la proyección de ser una empresa sostenible, cuyas acciones y decisiones han sido tomadas teniendo en cuenta a sus *stakeholders* (entrevista realizada el 9 de octubre de 2015). Es por lo anterior que por cuatro años consecutivos Grupo Nutresa ha sido incluida en el *Dow Jones Sustainability TM World Index*, lo que se traduce en el aprovechamiento de las oportunidades para fortalecer la administración de los riesgos derivados de la creciente generación de valor, beneficiando a sus grupos de interés (Grupo Nutresa, 2014, p. 87).

Considerando la importancia de los grupos de interés para el Grupo Nutresa, tales como accionistas, colaboradores, clientes y consumidores, comunidades, Estado y proveedores, a continuación se enseñan el modelo y mecanismos de relacionamiento, destacando solo los tres últimos, por ser estos los de mayor interés para el presente trabajo (Tabla 1).

## Abastecimiento

Abastecimiento sostenible / agua / cambio climático / derechos humanos / ciudadanía corporativa / gobierno corporativo, ética y transparencia.



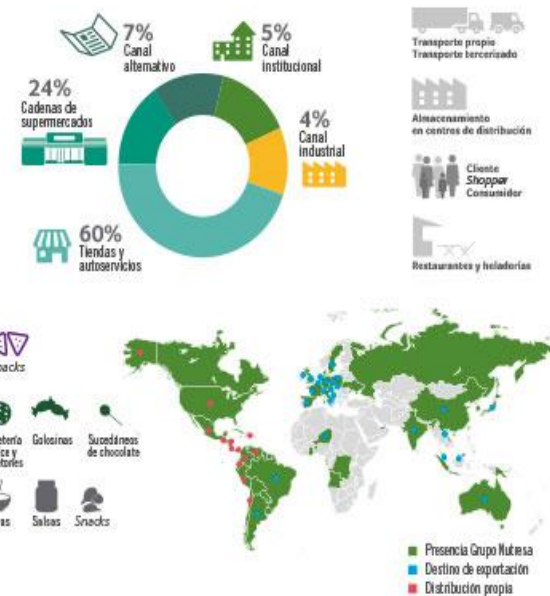
## Operación

Desempeño económico / I+D+Innovación / buenas prácticas laborales / energía / agua / cambio climático /



## Distribución y ventas

Nutrición, salud y bienestar / relacionamiento responsable con el consumidor / ciudadanía corporativa / desempeño en los mercados / Desempeño económico.



2,6 billones COP

Compra de materias primas y empaque

10.084

Proveedores que utilizaron Manual de buenas prácticas agrícolas

2.305

Fortalecimiento integral de pequeños agricultores (cacao y otros insumos)

83%

Proveedores locales en los países con operaciones significativas

47,6%

(%) situaciones de riesgos en sostenibilidad evaluada en proveedores

Abastecimiento estratégico

988.903

Total de toneladas producidas

2.743

Éxitos Innovadores

1.599.709

Horas de formación a colaboradores

Liveon, Chocolate industrial

Productos carbono neutro

40

Plantas de Producción

208 t

Proyecto DTV y ahorro de material de empaque

16

Plantas certificadas bajo la norma ISO 1400

13 proyectos de investigación

Vidarium

Centro de servicios compartidos

38.796

Total de empleados

1.054.787

Clientes totales

4.084

Referencias

Inversiones e innovaciones

Carros eléctricos, neveras solares y proyecto POPS de energía solar.

Tonel de carga Calcafé

Proyectos de energía renovable

Centros de distribución

9.522

tCO<sub>2</sub>e

Huella de carbono distribución (alcance 1)

Formación y promoción en estilos de vida saludable

177.000

Activos comerciales

1.137

Clientes capacitados

Fortalecimiento de mamás empresarias y tilines

**Capital humano**  
Competencias, habilidades, conocimiento, compromiso

**Capital financiero**  
Recursos económicos

**Capital intelectual**  
Propiedad intelectual, innovación, investigación aplicada

**Capital físico**  
Edificios, equipo, infraestructura

**Capital natural**  
Agua, suelo, aire, biodiversidad y ecosistemas

**Capital social**  
Relaciones con grupos de interés y reputación

Figura 3. Cadena de valor Grupo Nutresa.

Fuente: (Grupo Nutresa, 2014, p.32).

*Tabla 1.* Modelo de relacionamiento grupos de interés.  
Fuente: elaboración propia.

<b>Grupo de Interés</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Mecanismo de relación</b>
<b>Proveedores</b>	Lograr el fortalecimiento y desarrollo de los socios de Grupo Nutresa en la cadena de abastecimiento.	Portal de negocios en línea. Mesa de ayuda. Correo electrónico. Programas para desarrollo de proveedores. Ruedas de gestión. Visitas de evaluación. Programas de fomento. Página web. Informe integrado.
<b>Estado</b>	Fomentar el establecimiento de ambientes de política pública que favorezcan los objetivos de negocio de la organización y las necesidades particulares de la sociedad.	Participación en espacios donde se promueve el mejoramiento de las políticas públicas. Informes y reuniones de control. Diligenciamiento de encuestas. Informe integrado.
<b>Comunidades</b>	Asegurar el desarrollo de capacidades al interior de las comunidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar por medio de la destinación de recursos tangibles e intangibles.	Reuniones y encuentros con población civil. Eventos y reuniones con las ONG. Página web, correo electrónico. Diagnóstico rápido participativo. Participación en foros y congresos. Informe integrado. Línea ética. Proyectos de inversión social.



A continuación se presentan algunos resultados alrededor de la estrategia de relacionamiento con proveedores y comunidad, ya que dan cuenta de la intención de Grupo Nutresa de apalancar a los actores del negocio (Grupo Nutresa, 2014):

- **Proveedores formados en temas de desarrollo sostenible:** 1841 (es un nuevo indicador).
- **Proveedores que cumplen con política de abastecimiento:** 37,2% (nuevo indicador).
- **Proveedores evaluados en sostenibilidad:** 47,6% (nuevo indicador).
- **Inversión social en proveedores:** COP3851 millones (2013: 3272)
- **Inversión en comunidades:** COP33.737 millones (2013: 20.523).
- **Proyectos de desarrollo de capacidades:** 762 (2013: 729).

Según lo planteado en el Informe de Sostenibilidad del año 2014, Grupo Nutresa realizó: 199 formaciones a proveedores de materias primas, materiales de empaque y proveedores de servicios en diferentes temas asociados con los sistemas de gestión de los Negocios de Grupo Nutresa. Dentro de las formaciones se trataron temas como desarrollo sostenible, seguridad y salud en el trabajo, actualización legal, manual de contratistas, sistemas de gestión, lavado de activos y financiación del terrorismo, temas asociados con gestión humana, portal de proveedores y desarrollo del ser. Las horas totales invertidas en las formaciones fueron 1.425 y el número de asistentes fue de 1.841. (Grupo Nutresa, 2014, p. 142)

Para destacar la importancia de los proveedores, la intención de que sean aliados y que, de igual manera, ganen en el negocio, Grupo Nutresa desarrolla la estrategia “*El proveedor ejemplar*” la cual, además de resaltar, sirve para identificar aquellos proveedores que necesitan

mejoras y deben ser acompañados para lograr mejores estándares para el negocio (Claudia Patricia Rivera, directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa, entrevista del 26 de octubre de 2015).

## **5 Abastecimiento sostenible Grupo Nutresa: estrategia para la creciente generación de valor**

Como el enfoque del presente trabajo se centra en estudiar a fondo la estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa, estableciendo comparativos con teorías que plantean definiciones y aplicaciones del concepto de valor compartido, es importante realizar la descripción de las acciones que actualmente desarrolla el grupo, teniendo en cuenta que las mismas no solo mejoran la competitividad del negocio sino que brindan beneficios significativos para sus grupos de interés.

Al respecto Porter y Kramer (2011) citan lo siguiente:

El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y operaciones prácticas que mejoran la competitividad de una empresa, al mismo tiempo que impulsan las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan. La creación del valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre progreso social y económico. (p. 2)

La definición de ambos autores coincide con lo expuesto frente al tema por parte de la directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa:

Valor compartido es sostenibilidad en las palabras de Porter. Él habla de unas corporaciones que son empresas como la nuestra, donde ya no es solo el tema de capital y de recursos económicos sino que hay que trabajar mancomunadamente

con el Estado y con la sociedad para generar valor a largo plazo (Claudia Patricia Rivera, 16 de octubre de 2015).

Así mismo, expresa que para la organización el concepto de sostenibilidad no es nuevo. Sin embargo, «solo hasta hace dos años se consolidó la Dirección de Sostenibilidad de la compañía, con el fin de apalancar estrategias que mitiguen riesgos y capitalicen oportunidades con enfoque de generación de valor para los diversos grupos de interés» (Rivera, 16 de octubre de 2015). Y afirma que desde el año 2008 se plantea un marco general de sostenibilidad enfocado en tres pilares fundamentales: social, económico y ambiental. Estos, a través de su desarrollo, buscan favorecer el liderazgo de Grupo Nutresa.

Es por lo anterior que en el año 2009 la compañía ingresa al ranking del *Dow Jones Sustainability Index*, lo que le permitió establecer comparativos con las mejores compañías del mundo y ver la sostenibilidad como una estrategia de ventaja competitiva.

Ahora bien, centrando el tema en el abastecimiento sostenible, la compañía plantea en su Informe Integrado 2014 que «el propósito del abastecimiento sostenible consiste en incorporar variables socioambientales en la gestión de la cadena de suministro, que le permita a Grupo Nutresa la administración de efectos e impactos por fuera de su área de control directo» (p. 84).

Dicho informe detalla más adelante que «para dar respuesta a las diferentes necesidades y oportunidades asociadas con el abastecimiento sostenible, Grupo Nutresa ha emprendido proyectos en las diferentes dimensiones de la sostenibilidad que buscan lograr un equilibrio en cada una de ellas» (Grupo Nutresa, 2014, p. 141).

Es importante definir las tres estrategias o pilares que componen el abastecimiento sostenible en la organización:

## 5.1 Abastecimiento Estratégico

Según lo planteado en el Informe Integrado 2014 de Grupo Nutresa:

La iniciativa de abastecimiento estratégico iniciada en el año 2012[...] busca el logro de ahorros en las categorías de negociación de insumos y servicios en Grupo Nutresa como un componente indispensable en la competitividad de los negocios. Esta iniciativa se ha desarrollado a través de diferentes apalancadores en la gestión de abastecimiento. (p. 141)

Asimismo, la directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa define: «en palabras sencillas el abastecimiento estratégico es identificar en dónde compro a menor costo para completar la estrategia de abastecimiento sostenible» (Claudia Patricia Rivera, entrevista del 16 de octubre de 2015). Es por esto que al abastecimiento estratégico se le debe sumar el componente social y ambiental.

## 5.2 Gestión de *commodities*

Grupo Nutresa compra y negocia insumos para la fabricación de sus productos. Esta compra la hace de manera responsable y consensuada, a través de la aprobación de un comité de *commodities* y en el marco de una política de riesgos (Grupo Nutresa, 2014). En coherencia con lo anterior, Carlos Ignacio Sánchez, director de Compras de Servicios Nutresa, expone que «existen unas materias primas que son unos *commodities*, unos son comprados por Servicios Nutresa y otros específicos los compran los negocios directamente» (Carlos Ignacio Sánchez, entrevista realizada el 7 de octubre de 2015). Lo anterior permite evidenciar el esfuerzo de Grupo Nutresa por la optimización de los recursos y canales utilizados para la generación de valor.

### 5.3 Promoción de la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento

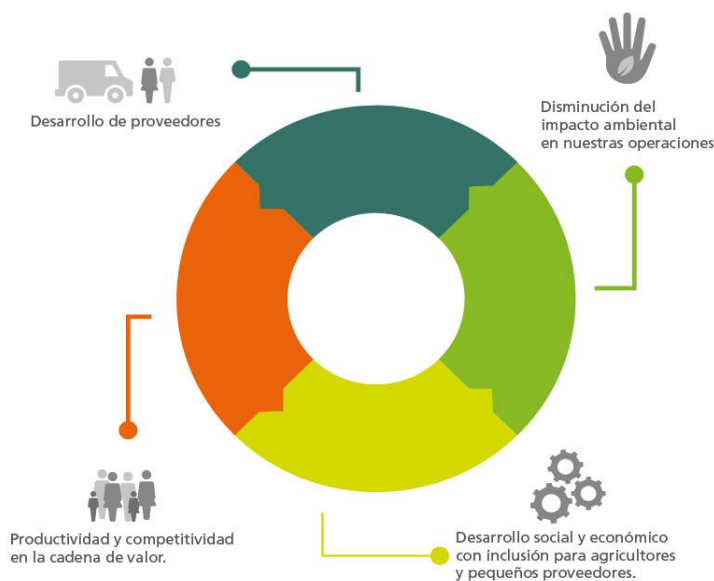
En cuanto a la promoción de la sostenibilidad en la cadena de abastecimiento, la directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa, Claudia Patricia Rivera (16 de octubre de 2015), plantea que esta debe contemplar la mitigación de riesgos sociales y ambientales con el fin de garantizar el abastecimiento sostenible. De igual manera, expresa que cada una de las personas de Grupo Nutresa son las que hacen la sostenibilidad.

Para hacer énfasis en la importancia del abastecimiento sostenible para la organización, y según el Informe Integrado de Grupo Nutresa en 2014, se destaca lo siguiente:

Complementar la gestión de la cadena de abastecimiento a través de la incorporación de variables socioambientales le permite a Grupo Nutresa la administración de los impactos que ocurren por fuera de su control, como parte de una estrategia de capitalización de oportunidades y gestión de potenciales riesgos de carácter operacional, financiero o reputacional. La gestión de este asunto material crea capital financiero y social para la Organización, al mitigar riesgos financieros, generar eficiencias y construir relaciones de largo plazo con productores agrícolas y demás proveedores que dependen, en diferente medida, de las compras realizadas por la Compañía. (Grupo Nutresa, 2014, p. 82)

Entonces el abastecimiento sostenible le da relevancia al interés de Grupo Nutresa en elementos clave como: incorporación de variables socioambientales; administración de los impactos; capitalización de oportunidades y gestión de potenciales riesgos; creación de capital financiero y social; generación de eficiencias y construcción de relaciones de largo plazo.

A continuación se presenta la figura 4, que permite visualizar el proceso de abastecimiento sostenible, sus intenciones, puntos clave y grupos de interés.

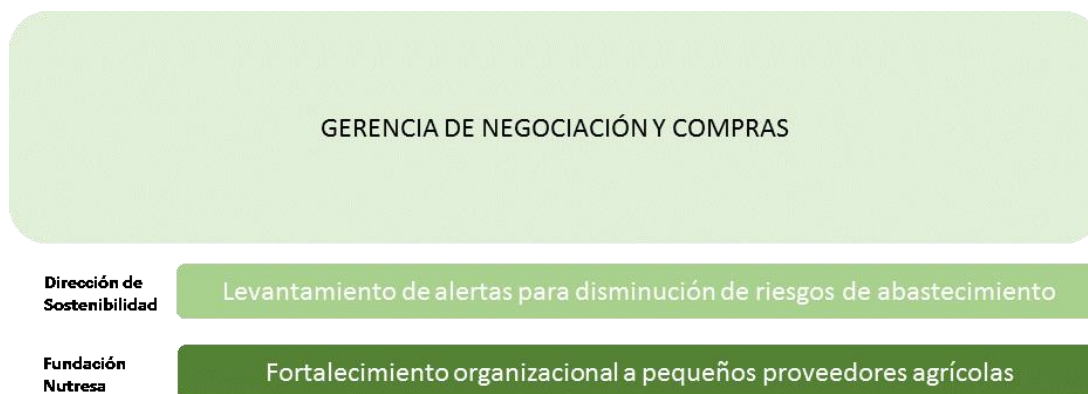


*Figura 4. Estrategias para el abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa.*

Fuente: (Grupo Nutresa, 2014, p. 141).

#### 5.4 ¿Quiénes intervienen en el proceso de abastecimiento sostenible?

Según Claudia Patricia Rivera, directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa, en entrevista realizada el 16 de octubre de 2015, el proceso de abastecimiento sostenible es permeado por el gran marco estratégico del grupo desde el enfoque de desarrollo sostenible. A partir de esto se genera una relación directa con la Dirección de Sostenibilidad, que tiene el rol de acompañar los diversos procesos respecto a fuentes para la gestión de materias primas, mesas estratégicas del tema de interés; además de identificar y alertar sobre posibles riesgos asociados al proceso como tal, con el fin de mitigarlos y capitalizar oportunidades.



*Figura 5.* Gestores del proceso de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa  
Fuente: elaboración propia.

De igual manera, el director de Compras de Servicios Nutresa, Carlos Ignacio Sánchez, en entrevista del 7 de octubre de 2015, señala que en el proceso se gesta una relación con la Fundación Nutresa, ya que esta es la que se encarga de dar soporte a la comunidad y a pequeñas empresas para apalancar su desarrollo.

Esta relación genera una mejor toma de decisiones, ya que permite conocer los contextos sociales de las zonas de incidencia para las compras y relacionamiento con los proveedores.

### **5.5 La Fundación Nutresa, parte del engranaje del abastecimiento sostenible para la generación de valor**

En el proceso de abastecimiento sostenible la relación con los proveedores es parte crucial y fundamental para lograr productos de calidad y buen costo, que satisfagan las necesidades del consumidor final y permitan así el posicionamiento de la compañía y el aumento de las utilidades.

Según lo expone Carlos Ignacio Sánchez, director de Compras de Servicios Nutresa en la entrevista del 7 de octubre de 2015, cuando se define una estrategia de compra se buscan dos o tres proveedores de un mismo material, con el fin de disminuir riesgos asociados. Para todos los

casos, la selección de los proveedores se realiza mediante visita personal, con un equipo interdisciplinario para tener la mirada comercial, la de calidad y la de logística. Si al proveedor le va bien en esta revisión, se procede a incluirlo en el proceso de Grupo Nutresa, sino es así, a este se le dejan tareas de mejoramiento con el fin de que en otra oportunidad pueda hacer parte de los negocios del grupo.

Dentro de las evaluaciones realizadas a los proveedores se incluyen elementos de sostenibilidad como cumplimiento en emisiones, vertimientos, manejo integral de residuos y control de ruido. Actualmente se están desarrollando iniciativas con proveedores de material de empaque que tienen como objetivo disminuir el impacto ambiental en la cadena de abastecimiento.

El grupo cuenta con proveedores grandes, medianos y pequeños, esto según su capacidad productiva, económica y de respuesta para los diversos negocios. En el caso de los pequeños proveedores, la Fundación Nutresa entra a jugar un papel importante en la estrategia de abastecimiento sostenible, toda vez que desde esta se brinda soporte a las pequeñas empresas que no solamente son parte de la cadena productiva de Grupo Nutresa, sino que también ejercen un papel importante en el desarrollo de comunidades del país.

Según lo expuesto por la directora de la Fundación Nutresa, María Clara Piedrahíta, en entrevista realizada el 9 de octubre de 2015, la organización que dirige articula la responsabilidad social del Grupo Nutresa con sus grupos de interés:

De la mano con el negocio, la Fundación Nutresa selecciona comunidades campesinas y las entiende como empresas, fortaleciéndolas y llevándolas al punto de desarrollo organizacional requerido para cumplir, de manera sostenible, con los acuerdos comerciales firmados con Grupo Nutresa, adaptarse a la política de



proveedores de la compañía, a los estándares de calidad exigidos y, de esta manera, aumentar sus ingresos, generando desarrollo en el territorio y beneficio para ellos y sus familias; acercándoles oportunidades como vivienda digna, educación, salud, empleo, entre otras.

Asociaciones campesinas fortalecidas por la estrategia de crecimiento organizacional de la Fundación Nutresa:

Asociación	Producto	Zona	Agricultores	Capacidades desarrolladas
Montebravo	Cacao	Chocó	700	Manejo Democrático y participativo Administración financiera Capacidad gerencial, administrativa y de gestión Servicios ofrecidos a los asociados o a la comunidad o a terceros Habilidades y capacidades en el desarrollo humano Acompañamiento técnico
Asofrupa	Mora	Quindío	40	
Ascompartir	Mora	Quindío		
Cooperativa de Caficultores de Aguadas	Café	Caldas	750	
Red productora de ajonjolí	Ajonjolí	Montes de María	285	
Asocanoma	Cacao	Antioquia	55	
Asopromarsab	Marañón	Montes de María	50	
Asomarañón	Marañón	Montes de María	69	
Asopagro	Cacao	Montes de María	50	
Asoprocacao	Cacao	Montes de María	61	
Asprocam	Cacao	Montes de María	243	
Corintegral	Cacao	Montes de María	105	
Total			2408	

*Tabla 2.* Asociaciones campesinas fortalecidas por la estrategia de crecimiento organizacional de la Fundación Nutresa.

Fuente: elaboración propia.

Con el fin de que el engranaje sea cada vez más fuerte en el proceso de abastecimiento sostenible, desde la Fundación se definen temas clave para trabajar con los proveedores pequeños, entre los que se encuentran la autogestión, el desarrollo de capacidades y la generación de escenarios en la comunidad.

Para poder visualizar cómo el abastecimiento sostenible está anclado hacia la creciente generación de valor de Grupo Nutresa y sus grupos de interés, se presenta el siguiente ejemplo:

### 5.5.1 Desarrollo de Cacao.

El país no cuenta con niveles óptimos de producción de cacao, por lo que a la organización le corresponde acudir a proveedores extranjeros cuando el mercado nacional no logra abastecer sus necesidades. Según información de la Federación Nacional de Cacaoteros:

Al cierre de agosto de 2013 el precio promedio del cacao en Colombia que pagó la industria en sus puestos de fábrica era de \$3503 por kilo, mientras que en el mismo periodo de 2015 ascendió a \$6.200; lo que representó una variación del 77%. (Federación Nacional de Cacaoteros, 2015)

La situación del grano en Colombia se asemeja al panorama mundial, si se toman como base los reportes recientes de la Organización Internacional de Cacao (Icco, por su sigla en inglés), que indican una disminución en la producción:

Para el año cacaotero 2013/2014 la producción mundial fue de 4,36 millones de toneladas y los estimativos para el 2014/2015 son de 4,17 millones toneladas. (Federación Nacional de Cacaoteros, 2015)

Para hacer frente a la baja capacidad de producción de cacao en el país Grupo Nutresa «fomenta el cultivo del cacao en Colombia bajo el modelo de Negocios Inclusivos, para reducir la dependencia de las importaciones de éste [*sic*] y disminuir el riesgo de desabastecimiento» (Grupo Nutresa, 2013). En el marco de esta estrategia, los agricultores reciben asesoría técnica y la compañía establece un compromiso con estos para la compra de la cosecha resultante. Así, los productores se ven beneficiados económicamente y se fortalecen en otras dimensiones del negocio; como puede evidenciarse en los resultados de la aplicación del programa en 2013.

Esta iniciativa representó un ahorro en el costo del cacao para la compañía de COP3828 millones y unos ingresos para las comunidades vinculadas con los

proyectos por COP15.341 millones. Con cacaos de mejor calidad y sobre los cuales se les reconoce una prima a los agricultores, Grupo Nutresa logra mayores eficiencias de producción, que se ven reflejados en mayor tamaño del grano, menor porcentaje de cáscara, mayor contenido de manteca y menores desperdicios (Grupo Nutresa, 2013)

Con base en lo anterior puede evidenciarse que la organización trabaja por la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento desde sus diferentes insumos, como en el caso del cacao. «A través de negocios inclusivos, la compañía apoya proyectos cacaoteros que suman 18.847 hectáreas y benefician a cerca de 8.268 familias en 21 departamentos y 92 municipios de Colombia» (Grupo Nutresa, 2013).

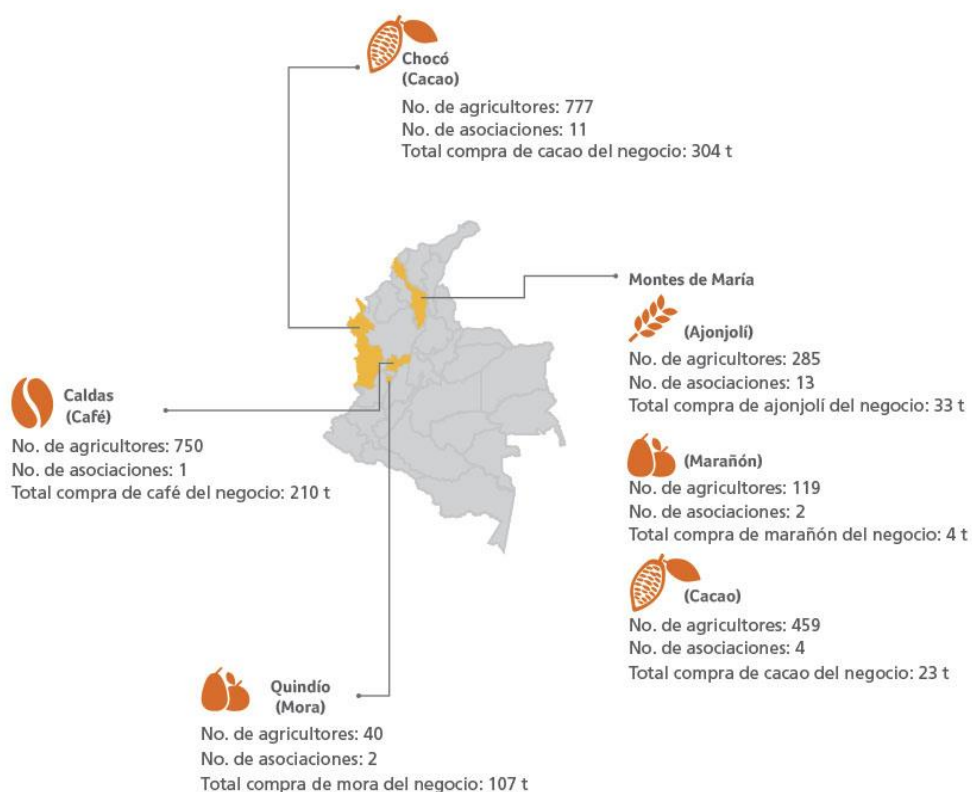
Además, la empresa cuenta con dos granjas experimentales ubicadas en Támesis (Antioquia) y en Barrancabermeja (Santander), ambas con fines investigativos, de capacitación de agricultores y técnicos, de fomento del cultivo, de producción de material vegetal, entre otros. Además, dispone de múltiples puntos de compra en las principales zonas cacaoteras. Allí «agricultores y comercializadores venden el grano, reciben pagos de contado e incluso anticipos para la compra. Adicionalmente, los agricultores perciben primas por la calidad del grano y por sus certificaciones, entre ellas la certificación Orgánica y la de Comercio Justo» (Grupo Nutresa, 2013).



*Figura 6.* Familias beneficiadas con el programa de fomento al cacao.  
Fuente: (Grupo Nutresa, 2013).

## 5.6 La mirada local en el proceso de abastecimiento sostenible

El abastecimiento es pieza fundamental de la competitividad y primer eslabón para la creación de ofertas de valor para los clientes y consumidores finales.



*Figura 7. Abastecimiento local en Grupo Nutresa*  
Fuente: (Grupo Nutresa, 2014).

Para Grupo Nutresa, que pertenece al sector de alimentos, contar con excelentes proveedores no solo es un asunto de relaciones transaccionales, sino un compromiso con la calidad. Por este motivo, la selección de los proveedores debe cumplir con los requerimientos de calidad, precio y condiciones de abastecimiento definidos por la organización.

Todo el marco estratégico del grupo, basado en el desarrollo sostenible, ha fortalecido la mirada hacia el abastecimiento local, con el fin de favorecer a la población local, y también para disminuir riesgos ambientales. «Del total del gasto de los materiales directos, 77,4% provienen de proveedores locales» (Grupo Nutresa, 2013).

Un ejemplo que ilustra lo anterior, es relatado por Carlos Ignacio Sánchez, director de Compras de Servicios Nutresa, en entrevista del 7 de octubre de 2015, en la que señala que en el caso de otras materias primas, como el almidón de yuca, se logró que los productores colombianos provean el 80%; solo el 20% restante debe ser importado de Tailandia y Brasil.

Tailandia se había convertido en un país muy atractivo para la compra de almidón de yuca, toda vez que le llevaba a Colombia aproximadamente 30 años de infraestructura. Entonces, en vista de la oportunidad que representaba para Grupo Nutresa, se tomó la decisión de conocer proveedores allí para comprar esta materia prima y favorecer los negocios y la rentabilidad. Ahora bien, en la filosofía de Grupo Nutresa siempre ha estado latente la relación con los grupos de interés, el buen impacto a la comunidad; entonces el tema de compra en Tailandia movió ciertas sensaciones en el equipo que visitó a dicho país, toda vez que se manifestó la preocupación por los proveedores locales colombianos. Sin embargo, era una buena oportunidad de negocio [...]. El grupo decidió comprar almidón de yuca en Tailandia, pero esto no solo trajo resultados en rendimientos económicos, productivos, sino también a nivel de Colombia, ya que la producción local comenzó a moverse más para ser competitiva y poder suplir con calidad, buen costo, oportunidad, la necesidad de un grupo empresarial tan grande y representativo para el país como lo es Nutresa. Hoy, el porcentaje de compra de esta materia prima es representativo, llegando al 80%.

## 6 Estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa: análisis de valor compartido

En el presente capítulo se pretende generar un análisis de cómo la implementación de la estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa se acerca o no al concepto de valor compartido.

Para tal fin, se tomarán apartes de la obra *Creating Shared Value*, de Michael E. Porter y Mark R. Krammer, y para cada uno se realizará un análisis correspondiente a los insumos encontrados en el proceso de abastecimiento estratégico del grupo.

*Tabla 3.* Análisis del proceso de abastecimiento estratégico de Grupo Nutresa  
Fuente: elaboración Propia.

Elemento	Descripción	Análisis
<b>Reconcibiendo los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y construyendo clústeres de soporte industrial en las locaciones de la compañía.</b>	Las compañías pueden crear valor económico al crear valor social. Hay tres maneras distintas de cumplir esto: reconcibiendo los productos y los mercados, redefiniendo la productividad en la cadena de valor y construyendo clústeres de soporte industrial en las locaciones de la compañía. (Porter y Kremer, 2011, p. 4).	Grupo Nutresa, en su Informe Integrado 2014, afirma que sus marcas están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio valor. Esto evidencia que no solo fabrica productos apuntándole al crecimiento de la compañía, sino que recoge variables que permiten darle valor agregado a los mismos, beneficiando a los consumidores.  Según entrevista realizada el 7 de octubre de 2015 con el director de Compras, Carlos Ignacio Sánchez, la compañía toma decisiones de compra de materia prima basadas en el reconocimiento de proveedores que cumplan con estándares de calidad, buenas prácticas, buena capacidad de producción, buen manejo del personal, entre otros factores que inciden en contar con una excelente materia prima para lograr posteriormente un producto exitoso para el consumidor final.

Elemento	Descripción	Análisis
		<p>Grupo Nutresa redefine sus productos desde la compra de materia prima, con sus estrategias con proveedores, hasta llegar al consumidor final acompañándolo no sólo en la parte transaccional de la compra, sino también con campañas que promueven estilos de vida saludables, teniendo en cuenta que el bienestar no solo va en la alimentación sino en la práctica de actividad física y disfrute de la vida.</p> <p>Grupo Nutresa cuenta con una cadena de valor definida, en la cual el abastecimiento sostenible juega un papel clave, pues contribuye a mitigar riesgos asociados, a generar mayores eficiencias con las materias primas y a disminuir costos. Lo anterior le permite obtener productos de valor para el incremento de utilidades, posicionamiento en el mercado y aceptación del consumidor final. Las políticas de compras que, según el director de esta división en el Grupo Nutresa, Carlos Ignacio Sánchez, existen en la compañía, permiten optimizar cada vez más la etapa inicial del proceso para el logro de la generación de valor.</p> <p>Grupo Nutresa es un conglomerado de empresas alrededor del negocio de alimentos que busca apalancar sus acciones de manera integrada y estratégica para el logro de su creciente generación de valor. El contar con direcciones centralizadas para el apoyo a sus negocios le ha permitido avanzar en mejores prácticas de abastecimiento, lo que se ve reflejado en el incremento de sus ventas y mejores relaciones con sus proveedores.</p>



Elemento	Descripción	Análisis
<p><b>Integrar negocios y sociedad</b></p>	<p>La mutua dependencia entre las corporaciones y la sociedad implica que las decisiones de negocios y las políticas sociales deban seguir el principio de valor compartido. Es decir, las alternativas escogidas deben beneficiar a ambos lados.</p>	<p>Grupo Nutresa, basado en sus estrategias de desarrollo sostenible e innovación efectiva ha logrado penetrar en el corazón del negocio y en la esencia de sus colaboradores, inyectando en su ADN el concepto de valor compartido. Es importante tener en cuenta que la mirada de valor compartido, en gran medida la da el colaborador. En tal sentido, una amenaza que tiene la organización es que cada vez que un colaborador se vaya de la empresa, el proceso deberá empezar desde cero, en los casos en los que los nuevos, sobre todo en cargos directivos, no tengan un pensamiento y una forma de vislumbrar los negocios de manera inclusiva.</p> <p>En el proceso de abastecimiento sostenible esta situación se evidencia en la relación con los proveedores, pues existen parámetros definidos para su identificación, selección y seguimiento, todo con el fin de lograr una relación de largo plazo, calidad de las materias primas, y apalancar el desarrollo de sus capacidades; sobre todo en los más pequeños, entendiéndolos como empresas.</p> <p>«El proveedor ejemplar», estrategia interna de Grupo Nutresa, es la evidencia de la integración del modelo del negocio con los proveedores, para acompañarlos en superar los estándares de calidad, nuevas capacidades y buenas prácticas implementadas. Una oportunidad identificada en este punto sería incluir a los agricultores o proveedores rurales pequeños en este ejercicio. Lo anterior permitiría, además de incentivar su desarrollo, implementar nuevas estrategias de</p>

Elemento	Descripción	Análisis
		seguimiento y control.
<b>Priorizando los problemas sociales</b>	Problemas sociales que son significativamente afectados por las actividades de una empresa en el curso habitual de sus negocios y desde las dimensiones en el contexto competitivo	<p>Contar con una fundación empresarial adherida al ADN del negocio es un punto a favor de Grupo Nutresa. La gestión de esta organización le permite a la casa matriz el acercamiento de los negocios a realidades sociales, lo cual influye positivamente en la relación entre Grupo Nutresa y comunidades que, además de generar beneficio para la empresa, se ven beneficiadas por el acompañamiento brindado en el fortalecimiento de sus capacidades. Sobre dicha gestión es importante tener en cuenta que, enfocando el estudio en la estrategia de abastecimiento sostenible, no todos los proveedores rurales pequeños son intervenidos por la fundación; por lo que cabe preguntarse: ¿qué pasa con aquellos que no hacen parte de esta intervención pero que necesitan de este beneficio? No se cuenta con una base de datos en la que, de esos más de 10.000 proveedores que tiene el grupo, se puedan filtrar de acuerdo con sus necesidades.</p> <p>La intervención integral de estos pequeños proveedores necesariamente impactaría en el desarrollo del sector productivo del país y, de esta forma, en el de las empresas, que dejarían de buscar opciones de compra de materia prima en otros países y lograrían abaratar costos. En términos generales, dicha intervención se traduciría en menos pobreza y desempleo; ambos indicadores marcan de manera significativa el desarrollo de una región o país.</p>

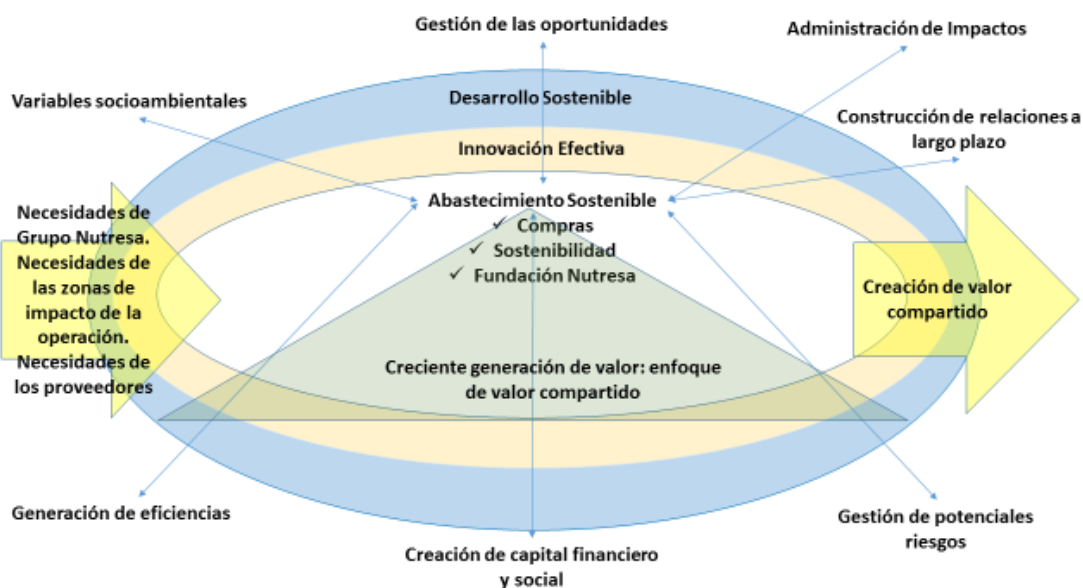
Elemento	Descripción	Análisis
<b>El mapa de las oportunidades sociales</b>	La cadena de valor representa todas las actividades que una empresa realiza al hacer negocios. Puede servir como marco para identificar el impacto social positivo y negativo de esas actividades.	<p>El Informe Integrado 2014 de Grupo Nutresa ratifica que la cadena de abastecimiento seguirá siendo gestionada como una prioridad estratégica, pues una porción significativa de los riesgos y las oportunidades para una compañía del sector de alimentos proviene de dicho ecosistema.</p> <p>La compañía cuenta con un ejercicio importante que da respuesta positiva a este punto planteado por Porter y que es fundamental para definir un modelo de valor compartido en una organización. El ejercicio de asuntos materiales de Grupo Nutresa es el resultado de un recorrido exhaustivo por su cadena de valor, identificando los intereses principales de la compañía en el marco de los tres pilares de la sostenibilidad. De acuerdo a lo comentado en las entrevistas, dicho ejercicio está en proceso de renovación. Es importante que, una vez terminado, los resultados sean analizados teniendo en cuenta el beneficio que los asuntos de mayor relevancia representan, no solo para el grupo sino también para la comunidad.</p>
<b>Influencias sociales para la competitividad</b>	Además de entender las ramificaciones sociales de la cadena de valor, una responsabilidad social compartida eficaz requiere comprender las dimensiones sociales del contexto competitivo de la empresa: los vínculos «de afuera hacia adentro»	<p>Grupo Nutresa cuenta con un modelo de relacionamiento con sus grupos de interés: accionistas, colaboradores, clientes y consumidores, comunidades, Estado y proveedores, a través del cual busca un contacto permanente para la búsqueda de la satisfacción de intereses.</p> <p>De igual manera, ser un grupo destacado en Colombia, con una participación de mercado consolidado de 60,6%, según el Informe Integrado 2014, lo reta cada vez más a repensar su proceso de abastecimiento para mitigar riesgos asociados con la compra de materias</p>

Elemento	Descripción	Análisis
	que afectan su capacidad para aumentar la productividad y ejecutar la estrategia.	<p>primas.</p> <p>Según entrevista realizada a la directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa, Claudia Patricia Rivera, el 16 de octubre de 2015, desde esta dependencia se realiza un monitoreo permanente a lo que pasa en el mundo, que tenga relación con el negocio, con el fin de disminuir los riesgos de abastecimiento. En tal sentido, un ejercicio importante es el reporte de alertas relacionadas con los pilares de la sostenibilidad; sin embargo en el desarrollo del mismo no está claro el procedimiento de socialización e implementación de planes de mejora frente a dichos llamados.</p>
<b>La medición</b>	La medición del valor compartido requiere de un proceso iterativo que sea integrado con las estrategias de negocios.	<p>Al interior de Grupo Nutresa, según la información revisada a través de diversos medios, no se cuenta con indicadores relacionados directamente con el enfoque de valor compartido. Según se evidencia en el Informe Integrado 2014, se está iniciando la medición de algunos que apuntan a la sostenibilidad.</p> <p>Si se analiza el documento <i>Actualización ejercicio de materialidad corporativo</i>, elaborado por Deloitte para Grupo Nutresa en el año 2015, se evidencia cómo Nestlé tiene un informe de creación compartido, al tiempo que un modelo definido en su estructura sobre el tema. Grupo Nutresa no presenta dicho enfoque ni se evidencian mediciones en los informes revisados o en las entrevistas.</p> <p>Si bien los entrevistados mencionan el enfoque de valor compartido, no se materializa en mediciones puntuales.</p>

En la actualidad el Grupo Nutresa no habla explícitamente de un concepto o un modelo de valor compartido en sus reportes. Lo anterior se pudo corroborar ya que este no se encuentra en la información analizada ni en la reportada en las entrevistas; aunque cabe anotar que los entrevistados tienen claro este foco y expresan que Grupo Nutresa trabaja con un enfoque de valor compartido, que se enlaza con el concepto de sostenibilidad como estilo de vida y el que abarca el concepto de estudio del presente caso.

Al respecto se recomienda que la estrategia de abastecimiento sostenible, desde su definición, incluya el concepto de valor compartido, con el fin de evitar que las acciones tendientes a su creación, desde la operación, se pierdan por cambios de directivos o por otras actividades que aparentemente generen valor para la organización y pueden desviar la atención que se ha tratado de impulsar en el grupo, según lo evidenciado a través de las entrevistas.

Se propone el siguiente esquema:



*Figura 8.* Esquema de la estrategia abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa con enfoque de valor compartido.

Fuente: Elaboración propia

Este esquema pretende destacar la estrategia de abastecimiento sostenible al interior de Grupo Nutresa, considerando las grandes estrategias que permean objetivos como el desarrollo sostenible y la innovación efectiva. De igual manera, se evidencian las variables clave en su accionar, las cuales deben ser tenidas en cuenta por el enfoque del negocio, además de posibilitar información permanente y precisa para el fortalecimiento de la toma de decisiones, y la búsqueda de socios y zonas para la operación.

Por otro lado, se evidencian tres procesos organizacionales de relación directa para la creciente generación de valor, siendo este el objetivo central de Grupo Nutresa. Se resalta en el centro, junto con la creciente generación de valor, el enfoque de valor compartido que se recomienda resaltar dentro de la estructura de la operación; toda vez que para el presente caso de estudio se ha evidenciado que existe en la filosofía de trabajo. Así mismo, se destacan los insumos que pueden activar el proceso en el día a día, y de igual manera la salida, que es la creación de valor compartido.

Desde otra perspectiva, respecto a la competencia directa en el mercado en el que interactúa la compañía, se encuentra que para el caso Nestlé se presenta el modelo de valor compartido como parte de su estructura de trabajo, lo cual se puede evidenciar en el informe *Actualización ejercicio de materialidad corporativo* (Grupo Nutresa, 2015). Adicionalmente, y siendo consecuente con su modelo, genera un informe de creación de valor compartido, el cual evidencia sus acciones y las pone a disposición de los diversos actores. Otro competidor, la organización Unilever, presenta el «Plan de Vida Sostenible Unilever», el cual es la hoja de ruta para lograr la misión/meta de duplicar el tamaño del negocio, disminuir la huella ambiental y aumentar el impacto social positivo. En dicha organización, la sostenibilidad es lo que marca su pauta de trabajo. Para el caso Grupo Nutresa se presenta su mapa de objetivos estratégicos, en el

que el centro es la creciente generación de valor, bajo el marco del desarrollo sostenible y la innovación. Para esta organización del negocio de alimentos, la sostenibilidad orienta su visión, que se ratifica con que al 2020 se proyecta que todos sus procesos deberán ser sostenibles para generar valor (Grupo Nutresa, 2015).

Con el fin de propiciar el planteamiento de algunas conclusiones, a continuación se presentan, en la tabla 4, los elementos que se identifican en las entrevistas de los directivos de Grupo Nutresa alrededor de los tres conceptos abordados, para destacar la apropiación del enfoque de trabajo interno y la tendencia hacia la relación del valor compartido.

*Tabla 4.* Relación de conceptos.

Fuente: Elaboración propia.

Concepto	Elemento transversal en entrevistas	Entrevistado
<b>Sostenibilidad</b>	La sostenibilidad abarca todo. Es la forma de hacer las cosas para generar valor.	Directora de la Fundación Nutresa, María Clara Piedrahíta. Entrevista personal, 2015)
	Se adhiere al concepto de valor compartido.	
	Es la manera de mitigar riesgos y capitalizar oportunidades.	Directora de Sostenibilidad, Claudia Patricia Rivera. Entrevista personal, 2015.
<b>Valor compartido</b>	Trabajar de la mano entre el éxito empresarial y la prosperidad social.	Director de EAFIT Social, Mario Vargas. Entrevista 2015.

<b>Responsabilidad social empresarial</b>	Negocios gana a gana.	Director de Compras, Carlos Ignacio Sánchez. Entrevista personal, 2015.
	Es sostenibilidad.	Directora de Sostenibilidad, Claudia Patricia Rivera. Entrevista personal, 2015.
	Forma de vivir en la que se piensa en otros.	Directora de la Fundación Nutresa, María Clara Piedrahíta. Entrevista personal, 2015.
	Está asumida dentro del concepto de sostenibilidad.	Directora de Sostenibilidad, Claudia Patricia Rivera. Entrevista personal, 2015.
<b>Generación de valor</b>	Tiene que ver con lo que se hace y las relaciones; que exista un elemento agregado, que todo implique una oportunidad.	Directora de la Fundación Nutresa, María Clara Piedrahíta. Entrevista personal, 2015.
	Competitividad para ganar valor a largo plazo.	Directora de Sostenibilidad, Claudia Patricia Rivera. Entrevista personal, 2015.



El presente análisis de caso ha estado permeado por el marco conceptual presentado respecto al valor compartido por los autores Porter y Kramer. De igual manera, se realizó entrevista, el 16 de octubre de 2015, al director de EAFIT Social, Mario Enrique Vargas (PhD), quien expone lo siguiente:

Para el caso de valor compartido —muy relacionado con Porter— la idea es trascender el principio tradicional de la generación de valor para los accionistas, un valor netamente económico, para trabajar de la mano entre el éxito empresarial y la prosperidad social, es decir, cómo y de qué manera los resultados económicos de la organización se “derraman” en su entorno social a través de acciones y programas de sostenibilidad, a la par que las encaminadas a garantizar el progreso social. (Mario Enrique Vargas, entrevista realizada el 16 de octubre de 2015)

Según entrevista realizada el día 17 de octubre de 2015 al gerente de Servicios Financieros y Tecnología de Información de Servicios Nutresa, Juan Mauricio Correa, el valor compartido busca «una adecuada redistribución del valor creado». Adicionalmente, expresa que «las empresas no pueden crear valor para sí mismas, porque ese valor no es sostenible en el largo plazo. Solo transfiriendo a la sociedad gran parte del valor creado, las empresas pueden sobrevivir y crecer ».

Al considerar la información dada por los entrevistados de Grupo Nutresa, y según el mapa de objetivos estratégicos de la organización, se hace necesario, de igual manera, involucrar el concepto de sostenibilidad, el cual se evidencia como un enfoque de generar valor con grupos de interés.

La mirada de este concepto desde la academia, según el director de EAFIT Social, es:

Sostenibilidad es un concepto y una filosofía. De una parte, a nivel conceptual acoge lo de responder por, dar seguridad y pertenencia. Pero a la vez, y es un poco la evolución del concepto, asegura, da seguridad, da confianza, da estabilidad en armonía. Por ello, la sostenibilidad es un asunto de trascendencia, de estrategia y de gestión. Es un asunto de la naturaleza misma de cualquier actividad que sea considerada valiosa o valedera; a tal punto que cuando esto se coloca en la triple dimensión de lo social, lo económico y lo ambiental llegamos a lo que se conoce como el desarrollo sostenible. (Mario Enrique Vargas, entrevista del 17 de octubre de 2015)

Como conclusiones del presente caso de estudio se plantea lo siguiente:

- Grupo Nutresa está fortaleciendo su ejercicio estratégico con visión de sostenibilidad.
- Es de interés la creciente generación de valor, a través de las diversas estrategias que se plantean internamente.
- En la filosofía de Grupo Nutresa existe el interés por la sociedad, parte de esto se evidencia en contar con la Dirección de Sostenibilidad y la Fundación Nutresa.
- En el análisis de la estrategia de abastecimiento sostenible se evidencia la intención de involucrar a otros actores con el enfoque gana–gana, lo cual da cuenta del acercamiento al concepto de valor compartido.
- Grupo Nutresa en su estrategia de abastecimiento sostenible trabaja con diferentes actores, cuyo crecimiento ha apalancado y, por supuesto, su generación de valor; lo cual es su objetivo central.

- Se concluye del material revisado y las entrevistas que aunque la intención central es la generación de valor, Grupo Nutresa se está acercando cada vez más al concepto de valor compartido. Falta ratificarlo en su estructura, bajarlo en la operación de sus procesos y estrategias, hacerlo más visual para concentrar los esfuerzos allí y apalancar la creciente generación de valor.

- Aún se percibe por parte del Grupo Nutresa una relación con la sociedad de una manera más general, aunque se evidencian proyectos que involucran el interés de contribuir al crecimiento de otros. El ejemplo planteado en el presente caso sobre la obtención de la materia prima almidón de yuca evidencia cómo se mueve la compra más por el factor precio y la capacidad productiva, que por una incidencia de apalancamiento social. El sentido social se presenta de manera posterior, por lo que estaba representando para la producción nacional como tal.

- No se cuenta con políticas claras sobre enfoques de valor compartido. Al hacer la entrevista con la directora de la Fundación Nutresa se evidencia que falta bajar a lo procedimental, lo que facilitaría que el tema fluya más fácilmente entre los actores.

- La Fundación Nutresa y la Dirección de Sostenibilidad no inciden en la toma de decisiones de compra de la organización; sólo aportan insumos, lo cual pone en riesgo que la actividad le apunte a estrategias de creación de valor compartido pegada a la creciente generación de valor de Grupo Nutresa.

- Si para Grupo Nutresa el concepto de sostenibilidad incluye el de valor compartido, según entrevistas realizadas, sería importante declararlo para todo su equipo de trabajo; de manera que no sea interpretado de forma aislada sino que se logre la

comprensión por parte de todos los miembros de la organización de que esta le apunta al valor compartido.

- Grupo Nutresa está en proceso de revisión de sus objetivos estratégicos y, según el documento de análisis de competencia, caso Nestlé, debería asumir en su estructura el enfoque de valor compartido; considerando que Nestlé es un gran competidor en el mundo y está trabajando con dicho enfoque.

## 7 Referencias

- Adegbola, E. (2014). Corporate social responsibility as a marketing strategy for enhanced performance in the Nigerian banking industry: A granger causality approach. *International Conference on Accounting Studies 2014, ICAS*. Kuala Lumpur, Malasia.
- Albano, S., Pérez Cortés, A., Spotorno, M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., & Suñer, M. N. (2012). De la Responsabilidad Social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. Primera parte. *Decimoséptimas Jornadas «Investigaciones en la Facultad» de Ciencias Económicas y Estadística*. Bogotá: Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica- Universidad del Rosario.
- Bakshi, Rhia. (2012). The business of impact investing. From philanthropy to startegy, Escuela Kogod de negocios.
- Díaz Cáceres, N. & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100.
- Díaz Cáceres, N. (2012). Ética, negociación y valor compartido. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1) 5-12.

- Epstein, M.J. & Rejc, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*. San Francisco California: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Federación Nacional de Cacaoteros (2015). *Fedecacao pide no usar precios del cacao para hacer campaña política*. Recuperado de <http://www.fedecacao.com.co/site/index.php/8-cat-institucionales/6873-fedecacao-pide-no-usar-precios-.del-cacao-para-hacer-campana-politica>.
- González- Pérez, M. A. (2010). Más allá de la Responsabilidad Social empresarial: Las redes de Responsabilidad Social en la industria bananera. *Revista de Negocios Internacionales, Edición Especial: Responsabilidad Social empresarial en América Latina*, 3(3), 90-115.
- Grupo Nutresa (2015). *Actualización ejercicio de materialidad corporativo*. Bogotá: Deloitte and Touche Ltda. Recuperado de <http://www.gruponutresa.com/es/content/analisis-de-materialidad>.
- Grupo Nutresa (2014). *Informe Integrado 2014*. Medellín: Taller de Edición. Recuperado de [http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_nutresa.pdf](http://informe2014.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_nutresa.pdf).
- Grupo Nutresa (2013). *Informe Anual y de Sostenibilidad 2013*. Medellín: Taller de Edición. Recuperado de <http://informe2013.gruponutresa.com/>.
- Grupo Nutresa (2012). *Acerca del Grupo Nutresa*. Medellín: Pragma. Recuperado de <http://www.gruponutresa.com/es/content/quienes-somos>.
- La Nota Económica (2013). ¿Cómo ha evolucionado la Responsabilidad Social empresarial? 78-82. Recuperado de [www.lanotaeconomica.co](http://www.lanotaeconomica.co).
- Mutis, G. (2003). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *Revista Semana, publicación especial Semana Sostenible*, 115. 114–118.

- Porter, M. & Krammer, M. (2006). *Estrategia y sociedad. Harvard Bussines Review: América Latina*, 84(12), 3-15.
- Porter, M. & Krammer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Bussines Review: América Latina*. 33-49
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S. & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value: How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Massachusetts: FSG.
- Rahman, N. & Post, C. (2011). Measurement Issues in Environmental Corporate Social Responsibility (ECSR): Toward a Transparent, Reliable, and Construct Valid Instrument. *Journal of Business Ethic*, 105. 307-319. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-0967-x#/page-1>

## 8 Anexos

### 8.1 Anexo 1. Guion de entrevista: director de Compras Grupo Nutresa

Saludo

Objetivo: entrevista para la realización del trabajo de grado para la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

Universidad EAFIT

Entrevista director de Compras de Grupo Nutresa.

Nombre: Carlos Ignacio Sánchez.

Octubre 7 de 2015, 3:00 p.m.

Presentación.

1. Cuéntenos en términos generales el proceso que maneja. ¿En qué consiste y en qué parte de la estructura de Grupo Nutresa se ubica?
2. ¿De qué manera el proceso de compras y abastecimiento se ubica en los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa?

3. ¿Cómo es el proceso de relacionamiento con los grupos de interés de su área (internos y externos)?
4. ¿Cómo las externalidades afectan el proceso de abastecimiento de Grupo Nutresa y de qué manera reaccionan frente al relacionamiento con los actores de la cadena?
5. ¿La negociación es un proceso o se limita a una relación de acuerdo comercial? ¿Se tienen en cuenta factores que afectan al proveedor positiva o negativamente? ¿Cómo se solventan?
6. ¿Qué tipo de riesgos se contemplan a la hora de elegir un proveedor en Grupo Nutresa? ¿Existe un perfil definido? ¿De qué depende?
7. ¿Los proveedores de Grupo Nutresa están clasificados por niveles de acuerdo a su capacidad productiva? ¿Cómo funciona?
8. Dentro de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa, el principal es la creciente generación de valor, ¿qué significa esto para usted?
9. ¿Considera usted que las decisiones de compra son tomadas teniendo en cuenta el contexto económico y social de la zona directamente relacionada?
10. ¿Existe un modelo de generación de valor con sus proveedores? ¿Está formalizado?
11. ¿Qué es para usted valor compartido?
12. ¿Considera usted que el proceso que implementa es un modelo de valor compartido?

## **8.2 Anexo 2. Guion de entrevista: directora de la Fundación Nutresa**

Saludo

Objetivo: entrevista para la realización del trabajo de grado para la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

Universidad EAFIT.

Entrevista directora de Fundación Nutresa.

Nombre: María Clara Piedrahíta.

Octubre 9 de 2015, 9:00 a.m.

Presentación.

1. Cuéntenos en términos generales el proceso que usted maneja. ¿En qué consiste y en qué parte de la estructura de Grupo Nutresa se ubica?
2. Revisando el informe de sostenibilidad de Grupo Nutresa nos encontramos con que ese referencia "1000 proyectos de Desarrollo de Capacidades", ¿en qué consiste?
3. ¿Cuál es la relación de la Fundación Nutresa con la estrategia de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa?
4. ¿Qué incidencia tiene Fundación Nutresa en las decisiones tomadas en el modelo de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa?
5. En los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa, el desarrollo sostenible es un elemento visible, ¿por qué? ¿Cómo influye la Fundación en este punto?
6. Desde una mirada del negocio y sus grupos de interés, ¿cuál o cuáles han sido los mayores beneficios de adoptar una política o estrategia de abastecimiento sostenible?
9. ¿Considera usted que las decisiones de compra son tomadas teniendo en cuenta el contexto económico y social de la zona directamente relacionada?
7. ¿Qué comprende usted por sostenibilidad, responsabilidad social, valor compartido?
8. ¿Cuál es el enfoque del Grupo Nutresa y en qué nivel se encuentra? (respecto al punto anterior).
9. ¿Dentro de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa el principal es la creciente generación de valor, qué significa esto para usted?
10. ¿Considera usted que el proceso que implementa es un modelo de valor compartido?

### **8.3 Anexo 3. Guion de entrevista: gerente Financiero y TI del Grupo Nutresa**

Saludo.

Objetivo: entrevista para la realización del trabajo de grado para la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.



Universidad EAFIT.

Entrevista Gerente Financiero y TI de Grupo Nutresa.

Nombre: Juan Mauricio Montoya.

Octubre 16 de 2015.

Presentación.

1. Cuéntenos en términos generales el proceso que usted maneja. ¿En qué consiste y en qué parte de la estructura de Grupo Nutresa se ubica?
2. ¿Nos puede contar qué es la iniciativa de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa? ¿Cuál es la Diferencia con abastecimiento estratégico?
3. ¿En términos financieros, cuánto representa la inversión en proveedores? ¿De qué manera el apoyo financiero apalanca la iniciativa de abastecimiento sostenible?
4. Desde el punto de vista económico, ¿cuáles han sido los beneficios de adoptar una iniciativa de abastecimiento sostenible?
5. ¿Considera usted que las decisiones de compra son tomadas teniendo en cuenta el contexto económico y social de la zona directamente relacionada?
6. ¿Qué comprende usted por sostenibilidad, responsabilidad social y valor compartido?
7. ¿Cuál es el enfoque del Grupo Nutresa y de acuerdo a su respuesta anterior, a cuál le apunta?
8. ¿Dentro de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa el principal es la creciente generación de valor, qué significa esto para usted?
9. ¿Cómo la iniciativa de abastecimiento sostenible ha aportado al cumplimiento de este objetivo?
10. ¿Considera usted que la iniciativa de abastecimiento sostenibles es un modelo de valor compartido?

#### **8.4 Anexo 4. Guion de Entrevista: Directora de Sostenibilidad del Grupo Nutresa**

Saludo.

Objetivo: entrevista para la realización del trabajo de grado para la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

Universidad EAFIT.

Entrevista directora de Sostenibilidad de Grupo Nutresa.

Nombre: Claudia Patricia Rivera.

Octubre 16 de 2015, 1:00 p.m.

### Presentación

1. Cuéntenos en términos generales el proceso que usted maneja. ¿En qué consiste y en qué parte de la estructura de Grupo Nutresa se ubica?
2. Revisando el informe de sostenibilidad de Grupo Nutresa nos encontramos con algo llamado abastecimiento sostenible ¿en qué consiste?, ¿es esto una iniciativa o una estrategia?
3. ¿Cuáles considera que son los actores o áreas, dentro de Grupo Nutresa, que hacen parte de la iniciativa de abastecimiento sostenible? ¿Cómo se relaciona la Dirección de Sostenibilidad con estos actores?
4. ¿Qué incidencia tiene la estrategia de sostenibilidad en las decisiones tomadas en el proceso de compra de Grupo Nutresa?
5. En los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa el desarrollo sostenible es un elemento visible ¿por qué?, ¿es esto un objetivo estratégico del grupo?
6. ¿Nos podría explicar los objetivos estratégicos y su relación con la iniciativa de abastecimiento sostenible de Grupo Nutresa?
7. ¿Considera usted que las decisiones de compra son tomadas teniendo en cuenta el contexto económico y social de la zona directamente relacionada?
8. ¿Qué comprende usted por sostenibilidad, responsabilidad social y valor compartido?
9. ¿Cuál es el enfoque del Grupo Nutresa y de acuerdo a su respuesta anterior, a cuál le apunta?

10. Dentro de los objetivos estratégicos de Grupo Nutresa el principal es la creciente generación de valor, ¿qué significa esto para usted?

11. ¿Considera usted que la iniciativa de abastecimiento sostenible es un modelo de valor compartido?

12. ¿Por qué Grupo Nutresa reporta al GRI y DJSI? ¿Cómo se ha convertido parte de la estructura de Grupo Nutresa? ¿Beneficia a la iniciativa de abastecimiento sostenible?

### **8.5 Anexo 5. Guion de entrevista: director de EAFIT Social**

Saludo.

Objetivo: entrevista para la realización del trabajo de grado para la maestría en Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local.

Universidad EAFIT.

Entrevista Director de EAFIT Social.

Nombre: Mario Vargas.

Octubre 16 de 2015,

Presentación.

1. ¿Qué comprende usted por sostenibilidad, responsabilidad social y valor compartido?
2. ¿Considera usted desde la academia que el sector empresarial colombiano tiene claros los conceptos anteriores y su implementación?
3. ¿Qué incidencia tienen estos conceptos en la generación de valor de las empresas?
4. ¿Qué entiende usted por creciente generación de valor?
5. ¿Qué entiende usted por abastecimiento sostenible?
6. ¿Considera usted que los reportes que actualmente desarrollan las empresas (GRI, Dow Jones Sustainability Index, Water Mandate) benefician el fortalecimiento del modelo de valor compartido?